

現場主義の効用

松下幸之助はなぜ現場を大事にしたのか

PHP総合研究所

取締役第一研究本部長

谷口全平

仕事や経営のコツは現場で自得するもの

“経営学” というものは教えることができるでしょう。しかし、生きた経営というものは教えるに教えられない。学ぶに学べない。それは道場において、みずから会得しなければならぬ。結局、ぼくのやっていることを見て、あんた勝手に会得しなさい、というよりしょうがないということですな。もちろんそれはなかなかむずかしい。けれども、だから面白味があるのであって、習うてその通りできるものだったら妙味おまへんがな。

経営幹部の方々を対象としたPHPゼミナールはPHP研究所が創設30周年を迎えた翌年の昭和52年から始まった。現在ではさまざまなコースができ、全国の企業から年間1万人を超える多くの経営者や社員の方々が受講されているが、当初は松下幸之助の経営理念を松下自身の事例から学ぶ講座だけを松下電器の幹部対象に行っていた。

そんなある日のこと、たまたまPHP研究所に来あわせた松下は、「ゼミナールが行なわれているのなら、ぼくも出るわ」と顔を出し次のような話をした。

「この研修を受けても、みなそれぞれ各自の持ち味があるからな、その持ち味を生かさんとあかん。これは1つの共通の考え方やな。ぼくはこのようにやったけど、今は時代も変わっているから、そのまま通用するかどうか分からん。

けどね、その精神を現在の時代なり、現在の状態

にあわせて自分で考えないといかん。そやないと『本読み』になってしまう。それでは具合が悪い。だからこれを聞いて、“なるほど”と感ずるところがあるとすれば、その感ずるところに自分の個性なり持ち味というものをどう生かしていくか、その生かし方がまずいと、力があってもあかんわけや。だから自分というものの特色を自分でつかまないかん。そして、ここで聞いて参考になることを生かしていく、というふうにやらないといかん。

商売なら商売というものについて考えたら、みんな行き方が違う。みんな行き方が違ってそれぞれに成功している、ということがあるから、こういう行き方でないとあかん、ということではあらへんわけやな。だから自分というものを発見せないかんわな」

松下が言いたかったのは、人間それぞれ個性・持ち味が違う、だから商売や経営のやり方にしても、違いがあって当然で、セミナーで勉強するのはいいが、学んだことを持ち帰って、それを参考にしつつ、みずからの現場で自分なりに気づきを得、コツをつかまなければ本物にはならない、ということであった。

松下は、みずからの事業体験から、商売や事業というものは、いわば生き物で、時々刻々と変化している。その中で仕事をしていくためには、単に頭の中で理論を知っているというだけでは、実践に役立たない。やはり勘所ともいえるコツをつかまなければならぬ、と痛感していた。しかし、そのコツは、いくら教室で理論を習い、畳の上で練習を重ねても泳げるようにはならないのと同じで、いくら教えてもらっても分かるものではない。泳

げようになるためには、実際に水の中に入り、手足を動かす、ときには不覚の水を飲み、身体で覚えていかなければならないように、仕事や商売のコツも、現場で体験を重ねてこそ、初めて自分の身につくものだと考えていたのである。

松下は、昭和9年の元旦、社員にお年玉として、「経営のコツこなりと気づいた価値は百万両」という標語を贈っている。経営のコツを自得すれば、百万両を得たにも勝る価値がある、というのであるが、この言葉には、松下の「職場という道場で、みずからコツをつかみ取ってほしい」という社員に対する強い願いが込められていたのである。

ヒット商品のヒントはお客様が持っている

売れるか売れないか、机の上でいくら検討してみても、ある程度以上のことは分からない。後は手さぐりであっても、まず歩き出すより仕方がない。お客様に尋ねてみることである。机の上だけでものを考えていると、時には売れないものを売れると判定してみたり、逆に売れるものを売れないと判定してみたりということになりかねない。

松下幸之助は、まさに「現場の人」であったと言えよう。明治37年、家庭の事情で和歌山から単身9歳で商売の街・大阪船場の商家に奉公に出、現場の第一線で親方や先輩に商売のいろはを学んでいる。15歳で大阪電燈株式会社に就職、配線工として家庭やさまざまな施設の配線を担当したが、大正6年、22歳で独立、電気器具の製造販売を志し、翌大正7年、松下電気器具製作所を妻のむめのと義弟の井植歳男（後に三洋電機を創業）との3人で創業した。

松下はもちろん、町工場を立ち上げてからも、現場の人であり続けた。アタッチメントプラグや大正時代の3大発明の1つといわれる二股ソケットなどをみずから考案製造し、それらのみずから売り歩いたのである。新しい製品ができると、「このようなものを作りました。ご主人から見てこの商品はいかがでしょうか。どのくらいの価格なら売れるでしょうか」と持って回り、意見を聞

いた。そして、それらの声をもとに改善を加えていった。

大正12年、松下は当時としては画期的な自転車用の電池ランプを考案した。当時自転車の灯りといえば小田原提灯や石油ランプが主で、電池ランプもあるにはあったが、2、3時間しか持たず、故障も多かった。松下の「砲弾型（電池式）自転車ランプ」は、4、50時間もつ文字通り画期的な商品であった。しかし、発売当初は、「電池式はダメだ。すぐ壊れる」と、問屋も相手にしてくれない。そこで、松下は、自転車店に点灯したままのランプを無料で置いて回り、お客様にその性能を知ってもらおうという思い切った方法で成功の途を切り開いていった。

その後、2、3カ月して、月に2000個もの注文が来るようになったときのことである。松下の頭を一抹の不安がよぎった。

「確かに自転車店まで、品物が行っていることは行っているが、ほんとうにお客さんに売れて、喜んで使ってもらっているのだろうか。実際に使われている状況を見、お客様のご意見も聞いてみなくては……」

そこで、松下をはじめ社員が、日暮れになると、辻々に手帳と鉛筆を持って立つことになった。往来する自転車の灯火を1つずつ、丹念にチェックする。慣れてくると、灯火の色でローソクか石油ランプか、あるいは「砲弾型ランプ」かがひと目で分かる。その個数を手帳に記録し、持ち帰って検討する。もちろん、数だけでなく、ちょっと時間をもらって、使い勝手や意見をつぶさに聴取した。夜のこの実地検分はやがて、街の辻々に立つことから、さらに自転車置き場を回ることに発展していった。

このようなエピソードも残っている。松下が来るというので、四国のある代理店の主人が船の着く棧橋へ迎えに出たところ、いつまでたっても姿を現わさない。不審に思った店主は松下を探したが、なんと、松下はもう日没が迫っているというのに1人、棧橋横の自転車置き場で、無灯火の自転車が何台、電池ランプつきが何台と、一所懸命にその数を調べていたのである。

また、昭和2年に電熱器事業を始め、当時としては画期的な値段で、初めてアイロンを発売したときのことである。松下は発売3日後に責任者を呼んで尋ねている。

「君、アイロンの発売状況はどうかね」

「問屋さんからも小売屋さんからも大変な評判です。
この分だったら一万台いけるかもわかりませんわ」
「それは結構だ」

ところがまた1週間ほどたった頃、松下はその責任者に再度、「どうだね。アイロンの状況は」という電話をかけている。責任者が「このあいだ聞かれたところなのに、」と思っていると、松下はこう言った。

「君、このあいだ販売の状態を聞いたときは、とにかく商品を送り出して、問屋さんから小売屋さんに行ったところだった。もう今であれば、小売さんは梱包を開いて店に並べ、ご主人が自分で手にとって商品を吟味し、大体商品の評判もわかっている時分だ。だから、君、もういっぺん販売店を回ってくれないか」

責任者が回ってみると、製品は大好評ではあったが、梱包の状態が悪く荷いたみがあるとか、プライスカードに迫力がないといったさまざまな注文が出てきた。責任者はすぐさま工場に連絡し、対策を取った。

また1週間ほどすると、松下はまたその責任者を呼んだ。松下は三たび、「どうだね、君、アイロンの状況は」と尋ね、こう言った。

「君、販売店も大事だけれど、実際商品をお使いになっているのはお客さんだよ。お客さんの家をいっぺん回ってみて、お客さんがどういう具合にその商品を使っておられるか、聞いてみてくれなかね」

そこで責任者は、需要家の家を何軒か回った。そうすると、また需要家から、「アイロンコードが短いので使いづらい」「握り具合がよくないのでもっと握りやすくしてはどうか」といったいろいろな注文が出てきた。それらをまた製造現場に返し、改善に改善を重ねた結果、昭和五年には、この「スーパーアイロン」は商工省の国産優良品にも指定されるなど、大ヒット商品になったのである。

「みずからが魂を込めてつくった商品であれば、それがどのようになっているか、代理店や販売店に電話をかけたり訪ねずにはおれないはずだ」と松下は言うが、お客様に喜んでいただきたいという熱意が、松下を「現場の人」にしたのであろう。

売っていただいている方々の苦勞を忘れていないか

どうも勉強が足りない。また出入り商人に対しても尊大ぶっている、だんだんとお役所的になってきた。大きくなっても謙虚さをさらにもって、松下電器の生い立ちというものを十分に考えて、お得意先にももちろんそうですが、仕入れ先に行ってもさらに親切、丁寧にしなくてはならない。

このようにして顧客のニーズをつかみつつ、松下電器の製品は徐々に社会から求められるようになっていった。従業員も1人増え2人増えしているうちに、昭和3年には300人、7年には1102人、10年には2874人にもなっていた。昭和2年に乾電池ランプにつけられた製品のブランド、「ナショナル」とともに松下電器も世に知られるようになっていった。しかし、組織が大きくなり、名前が知られるようになってくると、そこにまた問題が生じてくるものである。

松下電器も、松下自身、「規模の増大は、経営においては『放漫』を招きやすく、人においては『驕傲』の気風を醸成しやすい」と述べているように、社員の間に実際売っていただいているお得意先の苦勞を忘れ、お得意先に対して謙虚さにかける面が出てきたのであろう。その戒めとして昭和10年、64条からなる社内規を定め、その15条に、「松下電器が将来如何ニ大ヲナストモ常ニ一商人タルノ觀念ヲ忘レズ従業員又其ノ店員タル事ヲ自覚シテ質実謙讓ヲ旨トシテ業務ニ処スル事」という一項目を入れている。

松下の言う商人とは、商売の意義をよく知っている人、相手の気持ちが分かる人、相手より頭が下がる人、であった。その後も松下は、たびたび社員に対し、「一商人たるの觀念」に欠けてきていることを叱っている。

戦後最大の負債を抱えた山陽特殊鋼の倒産、あるいは山一證券の破綻などが相次いだ昭和40年不況、その前年の昭和39年にはすでに不況の影が忍び寄っていた。異様な事態を察知した松下は、すでに会長に退いていたが、同年7月、熱海のホテルに販売会社・代理店、170社の社長を集め、懇談の機会をもった。

出席者から出される声は、「親の代から懸命にやっているのに儲からない」といった切実な訴えばかりであっ

た。それは結局、松下電器の施策に問題があるからで、松下電器だけが儲かっているのはおかしいという声に集約された。製品や若い社員の態度に対しても、次々と苦情が出された。利益が出ているところは20社あまりにすぎなかった。

松下はそれらの意見に耳を傾けつつ、代理店・販売会社の窮状をなんとか救わなければならない、と強く感じたが、一方で、それぞれが松下電器に依存しすぎて、自主責任経営の気概に乏しいのではないかと感じた。そこで、「松下が悪いといわれるが、あなたの経営ですよ。血の小便が出るほど苦勞をされたことがありますか」と、厳しく迫ったりもした。こうしたやりとりが2日目の夜まで続いた。

3日目になっても、同様の意見があとを絶たない。しかし、それらの意見に耳を傾けながら、松下は、30年ほど前、初めて電球を製造・発売した頃を思い出していた。

“まだまだ未熟であった製品を、ここにおられる皆さんに受け入れ育てていただいた。松下電器が今日あるのはここにおられる方々のおかげにほかならない、”

そう考えた松下はこう述べたのである。

「2日間十分に言い合ったのだから、もう議論は止めましょう。よくよく考えれば、松下電器が悪かった。今日松下電器があるのは、皆さんのおかげです。長いあいだかわいがっていただいた恩顧を忘れていました。まことに申し訳ありません。皆さんに安定した経営をやっていただけよう、抜本的に考えたいと思います。そのことを、ここにお約束します」

話しているうちに、松下は万感胸に迫るものがあり、ハラハラと涙をこぼし、絶句した。出席者もみな目にハンカチを当てていた。そして、出席者からも、「われわれこそ努力が足りなかった。これからはお互いに心を入れ替えがんばろう」という声が出てきて、互いに激励し合い、会議は終了したのだった。

出席者の1人、山形ナショナル販売株式会社の清野源太郎会長はそのときのことを振り返って、こう述べている。

「私も涙がぼろぼろ流れて、しばらく頭をたれたまま、時間が過ぎていったのを思い出します。あの感動の場面というのは今でも思い出しますが、生涯忘れられないの

ではないでしょうか。松下さんとああいう関係がもてたということは、私にとって本当に幸せだった、そういう思いでいっぱいです」

筆者も、機会があって「熱海会談」の話をする時、「そのような感動はどうして起こったのでしょうか」と質問をする人がいる。確かに前日までのことを考えれば、不思議な気もする。しかし、創業の頃から苦勞をともしてきた、いわば同志ともいえる間柄である。いくら対立しても、基本的には分かり合えるという気持ちが出席者お互いの心の底にあったのではなからうか。戦友会の人々の結束が強いように、同じ釜の飯を食い、苦勞をともしてきた者同士でこそ通じ合う心があるのである。相手の現場をよく知り、心が通じ合っているということが、なんとも大きな力を発揮するものだとすることを改めて感じさせられる。それは、社員の間においても同じことであろう。

現場を知り合い、心を通わす

松下電器の人々のあいだでは、北海道におる人の苦勞が九州におる人に伝わる、九州におる人の苦勞が北海道の人に伝わるという、打てば響くようなかたちにおいて全員が結ばれていくというようにならなければ、決して成果というものはあがるものではないと思うのであります。

松下が事業を始めた頃、品物を東京の問屋に売りに行ったところ、値段の交渉となった。15銭の原価の品物を20銭で買ってもらおうとすると、先方は18銭にしると値切る。2銭負けても、まだ利益は残ったので松下は一瞬迷った。しかし、そのときフツと目に浮かぶものがあった。それは、一緒に仕事をしている若き従業員の人たちの姿であった。

“みんなは朝早くから、晩遅くまで汗水たらして働いてくれている。この品物は十何人かの従業員のいわば汗の結晶である。それをたとえ2銭でも自分1人の意思で負けるということは、みんなの働きに対して申しわけないことだ、”

そこで、そのことを率直に言うと、相手は腹も立て

ず、むしろ感心して言い値で買ってくれた。製造現場の人たちの苦勞を自分の苦勞としての言動であった。

後に松下は、40を過ぎて役所を途中退官し松下電器に入社した社員を、ある事業部の製造部長に任命したとき、「君には物づくりを勉強してもらおう。だから、事務所あたりに机を持っとっちゃいかん。工場の中やで。工場の中に机を持ちこんで仕事することや」と命じたという。これは生産現場を知り、現場の人々の苦勞を知らなければ、現場の人々の気持ちも分からないし、経営幹部として適切な手は打てない、ということであったろう。

松下は経営者として、「衆知を集める全員経営」をモットーにしていたが、製造現場、販売現場の苦勞を知り、常に社員に話しかけ、問いかけていたからこそ衆知が集まってきたのである。

やってみて初めて分かることもある

“百聞は一見にしかず、”と言うが“百聞百見は一験にしかず、”とも言える。塩の辛さ、砂糖の甘さはなめてみないと分からない。実地に体験してみるとということが実に大切なことだと思う。

現場に立ってやってみて初めて分かることも多いものである。松下はそのことをよく知っていた。だから、部下にもそのことを訴えていた。

たとえば、昭和20年代後半、松下電器では生産を始めたばかりの電気冷蔵庫を初めて当時日本一といわれていたデパートに納入したときのこと。懸命の努力を重ねてきただけに、東京支店の担当部署が喜びにわきかえっていたときである。松下が上京、その部署に立ち寄った。みな努力をねぎらったあと、こう付け加えた。

「物事はとどめをさすことが肝心や。君らはそのとどめをさしとらん。いま私はそのデパートに立ち寄って売り場を見てきたんやが、仕入れ部に納入したことで満足しとったらあかん。人目につくよいコーナーに展示してもらわないとほんとうにそのデパートに納入したことになるな」

また、昭和45年春、大阪で万国博覧会が開かれたが、

松下館の開館が間近に迫ったある日、松下は館長を呼んで混雑にどう対処するのかを尋ねた。館長がその方法を説明すると、松下はこう言った。

「そうか。それならやれるやろ。けど、実際やってみたんか」

「いや、やっていませんが」

「やらんかったら、危険なところがあるかどうか分からんやないか」

そこで急遽、何百人かの松下電器の社員が集められ、松下の立会いのもと、実際と同じように3回の練習が行なわれたのである。

同館がオープンして間もないある日には、このようなことがあった。入場者の整理のため、入館待ちをしている人々の列を映し出す事務室のテレビの画面に松下が映っていた。驚いた副館長が、「どうされたのですか」と駆け寄ると、松下は、「いや、何分くらい待ったら入れるか、いま計ってるのや」と言った。そしてその日、松下は、できるだけ待ち時間を少なくするために、館内への誘導法を改善すること、また夏に備えて日よけを作ることを命じている。

筆者自身、松下が執筆した書籍を制作するとき、表紙に使う凹凸のある和紙ふうの紙に全面印刷ができないと印刷会社の技術者に言われ、納得していたところ、松下から、「実際やってみたのか。やっても見ないでできるかできないか分からないではないか。技術は日々進歩しているんや」と叱られたことがある。

人間というものは感情や欲望、知識や過去の体験などにとらわれて物事の認識を誤りやすいものである。そうならないために、松下は、現場で実際やってみること、そして何にもとらわれない素直な心で考えることの大切さを説いていたのである。

カン現場での修練から

カンというものは、非常に尊ばないといかん。しかしカンは、単なるカンではいかん。そのカンは真実を直感して分かるようなカンでなきゃいけない。そういう養成をしなくてはならんという感じがしておるわけでありませう。

松下が現場を通じて磨いたことは他にもある。その1つは、カンというものであった。

松下はある講演会で、経営者に欠くことのできない条件として、体験、知識、カン、意思決定、実行力の5つをあげたことがある。そして、その中でも、いちばん妙味のあるものはカンで、「経営的なカンが働かないということでは、経営者としてはもうダメだというふうに考えていい」とまで言い切っている。

松下は人間のカンというものを非常に大事にしていた。実際、松下自身、一面カンの人だったと言えるのかもしれない。たとえば、どこかの工場に入れば、「この工場はうまくいっているな」「この工場ははかばかしくないな」ということを、従業員の態度や周りの雰囲気や察知したり、自動車でどこかの街を走っていても、ナショナルの看板や自動車を見て、「このあたりのナショナル製品のシェアは低いのではないかと、同乗の社員に調べさせたりしたことも多かった。調べれば確かにそのような結果が出てきたものであった。

松下は、優秀な骨董屋さんが品物を一目見て本物が偽物か、あるいはいくらの値打ちがあるかを見分けるように、このカンというものは非常に的確な1つの力ではないかと述べ、カンの培い方についてこう言っている。

「これはやはり、経験を重ね、修練をつむ過程で養われていくものだと思う。昔の剣術の名人は、相手の動きをカンで察知し、切っ先三寸で身をかかわしたというが、そこまで達するには、それこそ血のにじむような修行を続けたのだろう。だから、経験をつむ中で、厳しい自己鍛練によって、真実を直観的に見ぬく正しいカンを養っていかなくてはならない。そういうカンの働きと、合理的な考えとがあいまって、偉大な成果が生まれてくると思う」

松下は、現場を大事にし、常に現場から目を離さなかった。そして現場の人と心を通い合わせ情報を得、考え抜いては実行する。そのような繰り返しの中からカンを養っていった。スピード時代の今日である。このような時代には、一瞬にして的確な判断ができる鍛え上げられたカンはきわめて大事なものではないだろうか。

社員教育の基本はOJT

別に人材養成のコツというものはありません。ただ現場について仕事をする、これがいちばんの教育です。講習会なんてものをいくらやっても、やっぱり現場を通じて体得するということ

これが大事です。だからぼくのところもこの方針でやっています。ただいくら現場でやっても、本人が責任感を自覚しないかぎりダメです。そこで小さい経営を担当させるわけです。独立採算制でやらせるのです。そういうところで経営者を生まれさせるわけです。

これまで現場主義の効用をいろいろ述べてきたが、冒頭に記したPHPゼミナールにおける松下の話のように、松下電器では、現場教育、つまりOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)が重視されてきた。仕事の間が即道場、即教室であり、仕事に取り組むことが即教育であった。もちろん、職場外教育をやっていないわけではない。研修対象者をどこかに集めて、場合によっては合宿をして研修をするのである。松下電器ではさまざまな研修コースが実施されてきた。しかし、その結果はあくまで職場に持ち帰り、自分で納得し、日常業務に生かされなければならず、あくまで日常業務を通じての上司の教育が重要視された。

新入社員教育でも同じことである。戦前では、企画や営業、人事や経理等にあたる店員と工場製造にあたる工員に分かれていたが、入社してきた見習い店員を、最初は工場や倉庫に預け、物づくりの現場や製品にどのようなものがあり、それがどのように出荷されていくかを体験させていた。

また、戦後は昭和36年より、大卒、高卒の新入社員の導入教育期間に3カ月間、工場実習をさせるようになり、37年からは販売店実習も3カ月間加わるようになった。松下は販売店実習の意義について、『経営心得帖』のなかでこう述べている。

「会社がまだ小さいころは、そういったことをす

る必要はなかったのです。いわば仕事即修業の場であって、開発や設計にあたる技術者の人でも、みずから実際にネジをしめ、商品をつくるということを日常の仕事のなかでみっちり経験しましたし、販売の計画をたてる人も、第一線の実情というものを日々肌で感じとれたわけです。

ところが、会社が大きくなるにつれて、仕事も専門細分化してきますから、だんだんにそういった仕事即修業というわけにはいかなくなってきました。そこで、実習というものをもってそれを助成するようにしたのです。

お互いの経営なり、商売というものは、これを医学にたとえれば、基礎医学ではなく臨床医学にあたると思うのです。その意味では、これにあたる者はみな、実地の体験をつんだ臨床家でなくてはならないと思います。

ですから、かりに販売の計画をたてる人が、自分自身、販売の体験も持たずして、知識、才能だけに頼っていわゆる机上のプランをつくっても、それは生きたものとはならず、失敗する機会が多いのではないのでしょうか。あるいは、実際に物を製造することを経験していない技術者の人が、開発の仕事にあたり設計に従事したとして、それで果たしていい製品ができるのでしょうか。私はできないと思います。

やはり、臨床の仕事をしていく以上、実地の体験から入らなくては一人前の仕事はできにくいと思うのです。かりに、もし二年なり三年なり、販売店さんや問屋さんのお手伝いに行き、その店の店員になり切って雑巾がけから始めてみっちり勉強、修業をしたというような人が営業の仕事をしたらどうでしょう。これは、その人は販売第一線の実情に十分通じているわけですから、かりに机上でたてた計画でも、それはほぼ実態に即したま

ちがいのないものができると思うのです」

昭和55年、85歳のとき、21世紀の日本を担う政治家や指導者を養成するために、松下政経塾を開塾させたが、その指導精神も、やはり、「自修自得」であった。「国家経営としての政治も、教えることも学ぶこともできない、みずからつかむしかない」ということであった。

IT時代といわれるように現在はさまざまな貴重な情報が瞬時に手に入る時代になった。あるいはバーチャルスタジアムやバーチャル美術館といわれるように、コンピュータによって現実そっくりの状況が作りだされ、われわれはいながらにして仮想体験ができるようにもなった。高度情報化社会はさらに進み、この傾向はますます大きくなっていくに違いない。このことは科学の進歩でありまことに結構なことで、人間の幸せのために大いに活用しなければならない。しかし、用心しなければならないのは、そのことによって実際は分かってないのに分かったような気持ちになることである。仮想と現実を混同することである。そうなれば、やはり経営の判断を間違ってしまうのではなからうか。

そうならないために、しばしば現場に立ち、目、耳、鼻、皮膚など五官を働かせて身体全体で見、感じとることが必要なのではなからうか。

そうした意味でも現場主義は今日、ますます大切になってきているように思えてならない。

「いくら『分かった』と言っても、実行できなかったら分かったことにはならんからな」

松下のそんな声が聞こえてきそうである。